

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA NASIONAL,
KOMPETENSI KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMPETENSI
NEGOSIASI BERBASIS PSA (*Problem Solving Approach*)**

Studi pada PT Prudential (Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada program sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

FADILLAH AZIATI
NIM. C2A007047

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Fadillah Aziati

Nomor Induk Mahasiswa : C2A007047

Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Budaya Nasional, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya terhadap Kompetensi Negosiasi Berbasis PSA (*Problem Solving Approach*)**

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, SE, M.Si

Semarang, Maret 2011

Dosen Pembimbing,

(Dr. Suharnomo, SE, M.Si.)
NIP. 197007221998021002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Fadillah Aziati

Nomor Induk Mahasiswa : C2A007047

Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Budaya Nasional, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya terhadap Kompetensi Negosiasi Berbasis PSA (*Problem Solving Approach*)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 31 Maret 2011

Tim Penguji

1. Dr. Suharnomo, SE, M.Si. (.....)
2. Drs. Fuad Mas'ud, MIR. (.....)
3. Dr. Ahyar Yuniawan, SE, Msi. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Fadillah Aziati, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: ANALISIS PENGARUH BUDAYA NASIONAL, KOMPETENSI KOMUNIKASI ANTAR BUDAYA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMPETENSI NEGOSIASI BERBASIS PSA (*Problem Solving Approach*) Studi Kasus Pada PT Prudential Semarang, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Maret 2011
Yang membuat pernyataan,

(Fadillah Aziati)
NIM: C2A007047

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Simple is nice, so keep every things simple. Life maybe so cruel but we just need to choose where we will be, so choose the best in your life

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

*Mama dan Bapak tercinta yang tiada henti
mencurahkan kasih sayangnya dan selalu
mendoakan yang terbaik untuk anak-
anaknya.*

ABSTRAK

Banyak perusahaan mengalihkan fokus mereka dari transaksi individual menjadi perkembangan jangka panjang, hubungan yang saling mendukung dengan para pelanggan. Negosiasi merupakan bagian yang penting dalam perkembangan hubungan, jenis negosiasi seorang marketer dipengaruhi oleh budaya dan kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya yang spesifik dari pelanggan mereka. Tujuan dari riset ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis hubungan dari budaya nasional, budaya organisasi, dan kompetensi komunikasi lintas budaya terhadap negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*).

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan diimplementasikan kepada PT Prudential Semarang pada sampel 75 karyawan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Teknik sampling menggunakan metode sensus dan teknik data uji digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas. Asumsi klasik pengujian dan analisis regresi linier, untuk memverifikasi dan untuk membuktikan hipotesis penelitian.

Hasil dari riset ini mengindikasikan bahwa budaya nasional memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*), budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*) dan kompetensi komunikasi lintas budaya mempunyai pengaruh positif terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*).

Kata kunci : Budaya nasional, budaya organisasi, kompetensi komunikasi antarbudaya dan negosiasi berdasarkan kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*).

ABSTRACT

Many company are shifting their focus away from individual transactions toward developing long-term, mutually supportive relationship with their customers. Negotiation is an important part of relationship development, but salespeople's negotiating styles are influenced by culture and ability to adapt to culture of specific markets and specific customers. The purpose this research is to examine and analyze the influence of national culture, organizational culture, and intercultural communication competence on negotiation based on PSA (Problem Solving Approach).

Data collected through distribution of questionnaires and it is implemented to PT Prudential Semarang in sampling 75 employee. Analysis of data in this research using the help of SPSS version 17. A sampling technique uses a census method and data test technique is used within the research includes validity test by factor analysis, reliability test with Cranach. Classic assumption test and double linear regression analysis, on verify and to prove the research hypothesis.

The result indicates that national culture have a positive influence toward negotiating based on problem solving approach (PSA) organizational culture have a positive influence on negotiating based on problem solving approach (PSA) and intercultural communication competence (ICC) have positive influence on negotiating based on problem solving approach (PSA).

Keywords: National culture, organizational culture, intercultural communication competence (ICC) and negotiation based on problem solving approach (PSA).

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan karunia-Nya serta kekuatan lahir dan bathin kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Penulisan skripsi dengan judul “ ***Analisis Pengaruh Budaya Nasional, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Komunikasi Antar Budaya terhadap Kompetensi Negosiasi Berbasis PSA (Problem Solving Approach)***” ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, Msi. Akt. Ph.D selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang
2. Bapak Dr. Suharnomo, SE, M.Si selaku dosen pembimbing dan dosen wali yang telah meluangkan banyak waktunya untuk memberikan arahan selama penulisan skripsi ini.
3. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
4. Mama dan bapak tercinta yang selalu memberikan motivasi, dukungan, semangat, kasih sayang yang tak terhingga, serta doa agar penulis dapat menjadi seorang yang sukses dan berbakti kepada kedua orang tua.

5. Mas Roni, mbak mia, Aiko, mbak Ina, dan farin yang telah memberikan semangat dan doanya. “Kalian adalah motivasi terbesarku untuk dapat secepatnya menyelesaikan studi ini dan meraih gelar sarjana”.
6. Teman-teman di AIESEC khususnya Incoming Exchange Department, PBoX ENTREVAGANZA A+ (1&2)
7. Teman-teman Entrepreneur Campuss yang selalu menginspirasi mengenai *social entrepreneur* di wilayah Semarang.
8. Teman-teman Manajemen Squad 07’, sailormoon yang selalu mengajarkan keramahan, anak-anak main yang selalu mengajak bermain di rumah Yudha dan sekitarnya, teman-teman mata kuliah ekin yang selalu mengajak wisata kuliner setelah mengerjakan tugas, teman-teman HDM yang selalu mengajarkan memanusiakan manusia, Mother cloeth’s community yang selalu berbagi pernik pernik dan berbagi semangat skripsi, dan seluruh teman-teman lainnya di manajemen 07. Walaupun teman main terkadang terpisah-pisah tapi kita harus tetap kompak ya teman-teman.
9. Teman-teman alumni etniz yang selalu berbagi, bernostalgia, dan selalu memberi semangat dalam menyelesaikan skripsi
10. Teman-teman satu kos binatu 57, griya mini, dan kosan umbulocius.
11. Teman-teman KKN PPM II 2010, yang mengajarkan mengerti berbagai karakter individu, berhubungan langsung dengan masyarakat, kerjasama, khususnya si *soulmate* dengan genk sukinya.

12. Teman-teman wirausaha prinTHINK dan Burning Breadlicious yang tidak hanya mengajarkan cara mencari *margin* dan kerjasama tetapi juga kedewasaan karena saling berbagi kisah ketika kuliah.
13. Teman bermain dan belajar, Fajri, Chacha, Dita, Ica, Arum, Citra, Kiki, Arif, Dinov, Ais, Dewi, Cita, Intan, Tice, Ana, Bire, Raka, Akmal, Vera, Zia, Restu, Amy, Tom, Sylvia, Aby, Ari, Dimas, Sandi, Muja, Diaz, Gemma, Sopi, Dani, Marcell, Dewi, Ayu, Sesil, Dino, Gamma, Abbas, Benni, Dewan, Agil, Bocil, Yudha, Wulan, Cetherine, Chandra, Nimas, Sita, Galuh, Arbi, mbak Mariska, Nuno, Risti, Imam, Ridwan, Bayu, Fahma, mbak Rully, Kuntal, Siddarth, Sudir, Mas Prim, Mas Bram, Mbak Nopek, Mas Gandung, Dimas, Budi, Duta, Aji, Hanan, Dito, Yudha, Cacing, Deded, Okky I, Okky II, Aryo, Rino, Nita, Erlin, Dini, Suli, Reni, Didi, Mute, Indri, Sherli, Helda, Iko, Usi, Uli, Anyos, Leli, Mayang, Aulia, Yowlis, Tiara, Keke, Ipeh, Agnez, Sukma, Agustin, Stevi, Putri, Brantas, Wahyu, Deki, mbak Sarah, Henni, Gita, Danier, Benni, Dini, Kurniawan, Hana, Nosi, Mita, Mbak Rika, Mitra, Lilis, Roro, Mbak Nanda, Kiki, Yaya, Tya, dkk.

Semarang, 23 Maret 2011

Fadillah Aziati

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Budaya.....	12
2.1.2 Budaya Nasional	20
2.1.2.1 Subkultur Budaya	20
2.1.2.1.1 Budaya Jawa Tengah	20
2.1.2.2 High Context dan Low Context pada Budaya Nasional	22
2.1.3 Kompetensi Komunikasi Antar Budaya.....	24
2.1.3.1 Kompetensi Budaya	25
2.1.3.2 Pemasaran dengan Orientasi Budaya.....	25
2.1.4 Budaya Organisasi.....	26
2.1.4.1 Budaya Birokrasi vs Budaya Mendukung	27
2.1.5 PSA (<i>Problem Solving Approach</i>)	28
2.2 Penelitian Terdahulu	30
2.3 Hubungan Antar Variabel	32
2.3.1 Hubungan antara budaya nasional terhadap	

kompetensi negosiasi berbasis PSA (<i>Problem Solving Approach</i>).....	32
2.3.2 Hubungan antara budaya organisasi terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (<i>Problem Solving Approach</i>)	32
2.3.3 Hubungan antara kompetensi komunikasi lintas budaya terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (<i>Problem Solving Approach</i>).....	33
2.4 Kerangka Pemikiran	34
2.5 Hipotesis.....	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	37
3.1 Jenis Penelitian.....	37
3.2 Populasi dan Penentuan Sampel	38
3.2.1 Populasi.....	38
3.2.2 Sampel	38
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	40
3.4 Metode Pengumpulan Data	41
3.5 Metode Analisis Data.....	42
3.5.1 Uji Validitas.....	43
3.5.2 Uji Reliabilitas	44
3.5.3 Uji Asumsi Klasik.....	44
3.5.4 Analisis Regresi Linier Berganda	47
3.5.5 Pengujian Hipotesis	48
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Hasil Penelitian	51
4.1.1 Gambaran Umum PT Prudential.....	51
4.1.2 Sejarah berdirinya Perusahaan	52
4.1.3 Misi, dan Nilai Perusahaan	53
4.1.4 Gambaran Umum Responden	55
4.1.5 Analisa Data dan Pembahasan	60
4.1.5.1 Deskripsi Variabel Budaya Nasional.....	61
4.1.5.2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....	64
4.1.5.3 Deskripsi Variabel Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya	66
4.1.5.4 Deskripsi Variabel Kompetensi Komunikasi	69
4.2 Analisis Data.....	71
4.2.1 Uji Kualitas Data	71
4.2.1.1 Uji Validitas.....	71
4.2.1.2 Pengujian Reliabilitas	73
4.2.2 Uji Asumsi Klasik.....	74
4.2.2.1 Uji Multikolinearitas.....	74
4.2.2.2 Uji Heterokedastisitas.....	75
4.2.2.3 Uji Normalitas	76

4.3 Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda	77
4.4 Pengujian Hipotesis	79
4.4.1 Uji F (Pengujian hipotesis secara simultan)	79
4.4.2 Koefisien Determinasi (R^2)	80
4.4.3 Uji t (Uji Hipotesis Secara Parsial)	81
4.5 Pembahasan.....	84
BAB V PENUTUP.....	88
5.1 Kesimpulan	88
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	90
5.1 Saran	81
Daftar Pustaka	92
Lampiran - Lampiran	94

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Penelitian Terdahulu	28
Tabel 4.1 Data Responden Menurut Jenis Kelamin	54
Tabel 4.2 Data Responden Menurut Usia	55
Tabel 4.3 Data Responden Menurut Lama Bekerja	56
Tabel 4.4 Data Responden Menurut Pendidikan Terakhir	57
Tabel 4.5 Data Responden Menurut Asal Budaya	58
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Mengenai Budaya Nasional	59
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi	62
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Mengenai Kompetensi Komunikasi Antar Budaya.....	65
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Mengenai Kompetensi Negosiasi Berbasis PSA (<i>Problem Solving Approach</i>)	67
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Validitas	70
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Reliabilitas	71
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Multikolinearitas	72
Tabel 4.13 Hasil Estimasi Regresi	76
Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Simultan	78
Tabel 4.15 Koefisien Determinasi	79
Tabel 4.16 Hasil Uji t Secara Parsial	80

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 <i>Onion Diagram</i>	32
Gambar 2.2 Model Penelitian	32
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas	73
Gambar 4.2 Hasil Pengujian Normalitas	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner

Lampiran B Surat Ijin Penelitian

Lampiran C Surat Keterangan Penelitian dari Perusahaan

Lampiran D Tabulasi Data Responden

Lampiran E Output SPSS 17

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resource*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi/ perubahan di semua tingkat (*level*) pekerjaan amat dibutuhkan.

Manajemen sumber daya manusia terus berkembang sejalan dengan kemajuan perekonomian dunia, meningkatnya tingkat penjualan di perusahaan-perusahaan, sistem kerja yang menuntut manusia untuk bekerja dengan sistematis. Organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh kinerja sistem yang berlaku dalam kinerja organisasi tersebut.

Sistem yang ditetapkan oleh organisasi tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat setempat, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis, maupun bangsa. Budaya bertindak sebagai sumber eksternal yang mempengaruhi perilaku karyawan pada kepribadian sehari-harinya yang akibatnya mempengaruhi perilaku setiap orang dalam organisasi, karena setiap orang membawa sepotong dunia luar ke tempat kerja. Secara keseluruhan, dampak budaya masing-masing individu menciptakan perubahan dalam budaya dari organisasi itu sendiri. (Trace and Bayer dalam Keyong, 2010)

Anggota organisasi telah menghadapi ketidakpastian dan ambiguitas individual dan kolektif berdasarkan sikap dan strategi yang telah dipengaruhi oleh budaya mereka. Manajer dari negara yang berbeda bervariasi dalam pengambilan keputusan pilihan. Memahami budaya merupakan hal penting bagi perusahaan multinasional dan manajer harus siap bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari negara lain.

Budaya, sebagai pemrograman kolektif pikiran, membedakan satu kelompok atau kategori orang-orang dari yang lain (Hofstede, 2005). Dalam konteks sosial politik dan sejarah ekologi, jenis dan pentingnya nilai ditempatkan bervariasi dari budaya satu ke budaya lainnya. Nilai-nilai budaya memainkan peran yang signifikan dalam membentuk kebiasaan dan praktek yang terjadi dalam organisasi.

Memahami nilai-nilai budaya adalah penting dalam hal itu memfasilitasi setiap anggota tim kemampuan untuk benar mengidentifikasi, memahami dan respon terhadap perbedaan dalam berpikir, merasa dan bertindak anggota tim yang potensial di seluruh dunia. Bagi perusahaan yang mencakup anggota bervariasi, pengetahuan budaya dan sensitivitas nilai-nilai budaya adalah sebuah kebutuhan yang harus ditangani pada praktek manajemen dan pelatihan. (Keyong, 2010)

Sebagian besar organisasi telah mengalami perubahan dalam komposisi tenaga kerja, yaitu pada aspek karakteristik individu dan keberagaman budaya. Untuk alasan tersebut individu-individu dimasa mendatang akan bekerja pada dalam tim dengan orang-orang berlatarbelakang yang beragam. Sementara semua

bentuk mengenai keberagaman hadir untuk bekerja dalam tim. Keberagaman tersebut muncul karena ikatan budaya yang melekat pada suatu masyarakat berbeda dengan budaya yang melekat pada masyarakat lain. Dapat kita ambil kesimpulan bahwa telah terjadi akulturasi budaya. Akulturasi adalah proses sosial yang timbul bila suatu kelompok manusia dengan suatu kebudayaan tertentu dihadapkan dengan unsur-unsur dari suatu kebudayaan asing yang berbeda sedemikian rupa, sehingga unsur-unsur asing tersebut lambat laun diterima dan diolah ke dalam kebudayaan sendiri (Koentjaraningrat, 1980). Dalam hal ini akulturasi merupakan proses pengambilan dan pemberian unsur kebudayaan tertentu dari dua jenis budaya, akibat adanya pertemuan kelompok-kelompok yang berlatar belakang budaya berbeda di tempat atau lokalitas yang sama.

Organisasi saat ini menuntut karyawannya untuk dapat bekerja sama dengan orang yang berasal dari latar belakang berbeda sehingga berbagai macam karakter pula akan timbul. Perkembangan selanjutnya diikuti oleh meningkatnya kompetensi, didorong oleh penurunan hambatan perdagangan di sebagian besar dunia, hal tersebut telah membawa perhatian besar terhadap kompetensi dan daya saing perusahaan baik domestik maupun internasional. Kebutuhan untuk menangani pelanggan dari berbagai budaya dan untuk bersaing dengan perusahaan lain merupakan hal dasar dalam pemasaran lintas budaya yang merupakan hal yang sering terjadi pada beberapa industri. Beberapa tanggapan terhadap kondisi yang lebih kompetitif, yaitu mengalihkan fokus mereka untuk jangka panjang, perkembangan hubungan saling mendukung antar pelanggan dengan perusahaan.

Ketika organisasi mulai berorientasi pada pembentukan budaya organisasi, berarti pula meletakkan aspek sumber daya manusia dalam posisi strategis melalui para pimpinan puncak atau manajer untuk mengamankan norma perilaku, nilai-nilai dan keyakinan bersama terhadap organisasi. Sekaligus menjadi suatu alat yang vital bagi manajemen bila ingin mencapai performa yang tinggi, yang pada akhirnya tercipta sikap kerja yang positif yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan manajemen, diwujudkan dalam seluruh aktifitas dan kebijakan organisasi (Robbins, 2005)

Budaya organisasi terkait erat juga terkait erat dalam *organization development*, yang terkait erat dalam program, intervensi keorganisasian, struktur organisasi, dan pada akhirnya menyentuh aktifitas perencanaan SDM, pengembangan, pendidikan, dan pelatihan agar SDM memiliki nilai budaya yang kuat, mudah menyesuaikan diri dengan keadaan (adaptif) dan sesuai dengan tuntutan dunia bisnis era globalisasi. Budaya organisasi menggambarkan kesesuaian perilaku, mengikat dan memotivasi individu dan memberikan solusi/pemecahan apabila terdapat ambiguitas. Budaya mengatur jalannya proses informasi suatu organisasi, hubungan internalnya dan nilai-nilai yang dianutnya (Robbins, 2005)

Dalam prakteknya, sebagian besar perusahaan mengandalkan tenaga penjual sebagai konektor utama untuk hubungan implementasi antara perusahaan dan pelanggan yang berasal dari budaya lain. Demikian perusahaan yang bergerak dalam bisnis lintas-nasional harus peduli dengan isu-isu lintas budaya, khususnya pada saat negosiasi penjualan.

Kemampuan tenaga penjualan untuk mengembangkan hubungan pelanggan dalam konteks lintas budaya merupakan hal yang penting. Pada proses penjualan, tenaga penjual berperan sebagai negosiator. Oleh karena itu tenaga penjual membutuhkan keterampilan bernegosiasi di dalam dirinya bila perusahaan ingin mempertahankan hubungan dengan para pelanggannya, meningkatkan penjualan, serta pertumbuhan laba.

Seseorang yang memiliki latar belakang yang sama cenderung memiliki kesamaan dalam banyak hal seperti cara berpikir, perasaan yang sama dan perilaku mereka sejalan dengan warisan nilai dari nenek moyang. Sebagai akibatnya, perilaku dalam negosiasi ini cukup konsisten dalam budaya, dan budaya masing-masing memiliki negosiasi sendiri gaya yang khas (Simantrias dan Thampomas, 1998). Tapi pada pola ini berbeda dengan gaya manajemen lintas budaya dan juga budaya organisasi yang berbeda diseluruh perusahaan. Kemampuan tenaga penjualan individu untuk beradaptasi dengan perbedaan budaya memiliki dampak yang besar pada negosiasi yang tidak dapat diabaikan ketika melakukan bisnis internasional.

Perbedaan budaya antar negosiator, terletak pada karakter formal dan informal negosiator, pentingnya alat komunikasi sebagai alat tukar informasi. Sejumlah penelitian menyadari pentingnya dampak budaya pada negosiasi bisnis internasional melalui kontribusi yang relevan belum mencukupi. Konsep kesamaan budaya saat ini sedang mengambil posisi yang jauh lebih dibenarkan dalam pemasaran internasional dan praktik negosiasi oleh para tenaga penjual yang berhubungan dengan pelanggan asing dan telah profesional.

Penjualan dalam konteks internasional sering lebih melibatkan situasi yang kompleks dan harus dapat mempercepat luasnya pengetahuan negosiator. Pengetahuan negosiator dibutuhkan dalam persiapan untuk pertemuan bisnis dan menyadari bahwa siklus penjualan internasional akan ditangani secara berbeda di negara lain. Pada akhirnya perusahaan akan menempatkan nilai tambah pada negosiator yang telah berpengalaman dalam proses negosiasi dengan orang yang berasal dari negara lain.

Penelitian ini mencoba untuk memperluas pemahaman kita mengenai konteks negosiasi dalam konteks budaya. Negosiasi merupakan orientasi pendekatan individu dengan tujuan merubah perilaku dan cara pandang mitra kita agar kita mendapatkan keuntungan (Vida, 1999). Agar mencapai tujuan, negosiasi menggunakan cara yang cenderung mengancam sehingga menimbulkan konflik dengan mitra kita (Perdue, 1992). Menurut pendapat lain, negosiasi bertujuan untuk mengakomodasi kebutuhan mitra kita dan mengadaptasi karakter mitra kita secara korporatif dengan pertukaran informasi (Graham, 1994). *Win-win solution* merupakan jalan keluar dari negosiasi (Georing, 1997). Berdasar pada deskripsi tersebut mengenai negosiasi tersebut, maka dalam penelitian ini akan menguji pengaruh budaya nasional yaitu *high context* dan *low context*, kompetensi komunikasi lintas budaya, dan budaya organisasi yaitu budaya birokrasi dan budaya mendukung terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*).

Berdasarkan penjabaran diatas, hasil pustaka (Vida, 1999) dan (Perdue, 1992) bahwa negosiasi adalah hal yang bersifat mengancam sehingga menimbulkan konflik agar kita mendapatkan keuntungan. Disisi lain menurut pendapat (Graham, 1994) dan (Georing, 1997) memiliki pendapat yang berbeda, mereka berpendapat bahwa negosiasi itu bersifat korporatif dengan bertukaran informasi yang bersifat *win-win solution*. Pendapat-pendapat tersebut tentunya akan mempengaruhi proses negosiasi yang terjadi di Indonesia khususnya PT Prudential kota Semarang.

Penelitian ini dilakukan di PT. Prudential dikarenakan PT Prudential merupakan perusahaan multinasional yang berasal dari Inggris dan telah mendirikan perusahaan di bidang asuransi jiwanya selama lebih dari 150 tahun. Proses negosiasi yang telah dilakukan PT. Prudential selama lebih dari 150 tahun dan tersebar di beberapa negara diseluruh dunia, maka penulis dapat menguji keterkaitan antara budaya nasional, budaya organisasi, dan kompetensi komunikasi antar budaya terhadap proses negosiasi yang dilakukan agen-agen PT. Prudential.

1.2 Perumusan Masalah

Nilai-nilai masyarakat diilhami oleh budaya setempat dan mendarah daging pada leluhurnya. Nilai-nilai ini juga sedikit banyak berpengaruh pada tingkah laku yang melatarbelakangi sifat, tindakan, karakteristik pengambilan keputusan dari karyawan-karyawan pada perusahaan yang berlokasi di mana perusahaan itu bernaung.

Penelitian ini terdapat perbedaan cara pandang terhadap negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*), dari hasil pustaka (Vida, 1999) dan (Perdue, 1992) bahwa negosiasi adalah hal yang bersifat mengancam sehingga menimbulkan konflik agar kita mendapatkan keuntungan. Disisi lain menurut pendapat (Graham, 1994) dan (Georing, 1997) memiliki pendapat yang berbeda, mereka berpendapat bahwa negosiasi itu bersifat korporatif dengan bertukaran informasi yang bersifat *win-win solution*.

Penelitian di PT. Prudential ini menekankan bahwa dalam bernegosiasi perilaku budaya nasional seseorang sangat berpengaruh. Hal ini menyebabkan perbedaan manajemen, budaya organisasi, jenjang karir, dsb pada satu tempat dengan tempat yang lainnya. Pada sebuah perusahaan ada saatnya nilai-nilai yang ada dalam diri seseorang memengaruhi proses negosiasi antara kedua belah pihak, namun ada saatnya pula nilai tersebut tidak terlalu berperan penting dalam proses negosiasi. Perusahaan yang menanamkan budaya organisasi kuat pada karyawannya sehingga nilai-nilai dari budaya organisasi tersebut lebih membentuk karakter karyawan dalam bernegosiasi. Budaya nasionalpun juga memberikan kontribusi terhadap nilai-nilai yang ada didalam diri seseorang, karena tertanam sejak lahir hingga orang tersebut dewasa. Selain nilai-nilai yang ada pada orang tersebut, juga terdapat *skill*, latar belakang pendidikan, dan lingkungan sekitar juga turut berpengaruh dalam proses negosiasi. Bila melihat fenomena tersebut maka pertanyaan penelitian yang timbul diantaranya:

1. Apakah pengaruh antara budaya nasional dengan kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*)?

2. Apakah pengaruh antara budaya yang mendukung kemajuan organisasi dan budaya birokrasi dengan PSA (*Problem Solving Approach*)?
3. Apakah pengaruh antara kompetensi komunikasi lintas budaya dengan PSA (*Problem Solving Approach*)?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, sesuai dengan rumusan masalah yang diteliti, diantaranya adalah:

1. Mengetahui pengaruh hubungan antara budaya nasional dengan kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*).
2. Mengetahui pengaruh hubungan budaya yang mendukung kemajuan organisasi dan budaya birokrasi dengan PSA (*Problem Solving Approach*).
3. Mengetahui pengaruh hubungan antara kompetensi komunikasi lintas budaya dengan PSA (*Problem Solving Approach*).

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat bagi penulis yaitu sebagai bahan referensi dan memberikan kontribusi tambahan untuk mengembangkan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan Manajemen SDM. Hasil penelitian ini akan melengkapi hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya dan guna menambah khasanah akademik yang bermanfaat bagi banyak pihak

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Manfaat bagi perusahaan yaitu penelitian ini dapat dipergunakan sebagai suatu bahan masukan dalam menyusun berbagai kebijakan guna meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja para pegawai.

3. Manfaat Bagi Penulis

Manfaat bagi pegawai yaitu menambah wawasan dan pengetahuan dengan melihat, mengamati, menganalisis serta menerapkan berbagai ilmu pengetahuan yang telah diperoleh dalam berbagai perkuliahan dengan keadaan yang sebenarnya dalam kehidupan yang sebenarnya dalam kegiatan operasionalisasi kerja perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini, untuk mempermudah penguraian isinya diperlukan sistematika penulisan. Penulisan skripsi ini dibagi menjadi beberapa bab. Masing-masing bab membahas permasalahan untuk memperoleh gambaran yang jelas dari seluruh skripsi ini. Adapun pembagian masing-masing bab secara terperinci sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II Telaah Pustaka

Bagian ini membahas landasan teori, kerangka pemikiran teoritis, penelitian terdahulu, dan hipotesis.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan jenis penelitian, pendekatan penelitian, tempat, dan waktu penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan data, serta metode analisis data

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menguraikan deskripsi obyek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan dari analisis data.

Bab V Penutup

Bab ini menguraikan kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saran-saran sebagai masukan dan penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya

Setiap kelompok masyarakat tertentu akan mempunyai cara yang berbeda dalam menjalani kehidupannya dengan sekelompok masyarakat yang lainnya. Cara-cara menjalani kehidupan sekelompok masyarakat dapat didefinisikan sebagai budaya masyarakat tersebut. Satu definisi klasik mengenai budaya adalah sebagai berikut: "budaya adalah seperangkat pola perilaku yang secara sosial dialirkan secara simbolis melalui bahasa dan cara-cara lain pada anggota dari masyarakat tertentu (Wallendorf & Reilly dalam Mowen, 1995). Di lain sisi budaya menurut (Tyler dalam Mowen, 1995) merupakan *“a complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, customs, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society”*.

Ada pula definisi yang menyatakan bahwa budaya adalah pola utuh perilaku manusia dan produk yang dihasilkannya yang membawa pola pikir, pola lisan, pola aksi, dan artifak, dan sangat tergantung pada kemampuan seseorang untuk belajar, untuk menyampaikan pengetahuannya kepada generasi berikutnya melalui beragam alat, bahasa, dan pola nalar. Kedua definisi tersebut menyatakan bahwa budaya merupakan suatu kesatuan utuh yang menyeluruh, bahwa budaya memiliki beragam aspek dan perwujudan, serta bahwa budaya dipahami melalui suatu proses belajar (Keyong, 2010)

Definisi di atas menunjukkan bahwa budaya merupakan cara menjalani hidup dari suatu masyarakat yang ditransmisikan pada anggota masyarakatnya dari generasi ke generasi berikutnya. Proses transmisi dari generasi ke generasi tersebut dalam perjalanannya mengalami berbagai proses distorsi dan penetrasi budaya lain. Hal ini dimungkinkan karena informasi dan mobilitas anggota suatu masyarakat dengan anggota masyarakat yang lainnya mengalir tanpa hambatan.

Interaksi antar anggota masyarakat yang berbeda latar belakang budayanya semakin intens. Oleh karena itu, dalam proses transmisi budaya dari generasi ke generasi, proses adaptasi budaya lain sangat dimungkinkan. Misalnya proses difusi budaya populer di Indonesia terjadi sepanjang waktu. Kita bisa melihat bagaimana remaja-remaja di Indonesia meniru dan menjalani budaya populer dari negara-negara Barat, sehingga budaya Indonesia sudah tidak lagi dijadikan dasar dalam bersikap dan berperilaku. Proses seperti inilah yang disebut bahwa budaya mengalami adaptasi dan penetrasi budaya lain. Dalam hal-hal tertentu adaptasi budaya membawa kebaikan, tetapi di sisi lain proses adaptasi budaya luar menunjukkan adanya rasa tidak percaya diri dari anggota masyarakat terhadap budaya sendiri.

Agar budaya terus berkembang, proses adaptasi seperti dijelaskan di atas terus perlu dilakukan. Paradigma yang berkembang adalah bahwa budaya itu dinamis dan dapat merupakan hasil proses belajar, sehingga budaya suatu masyarakat tidak hadir dengan sendirinya. Proses belajar dan mempelajari budaya sendiri dalam suatu masyarakat disebut enkulturasi (*enculturati*).

Enkulturasasi menyebabkan budaya masyarakat tertentu akan bergerak dinamis mengikuti perkembangan zaman. Sebaliknya sebuah masyarakat yang cenderung sulit menerima hal-hal baru dalam masyarakat dan cenderung mempertahankan budaya lama yang sudah tidak relevan lagi disebut sebagai akulturasi (*acculturation*).

Budaya yang ada dalam sekelompok masyarakat merupakan seperangkat aturan dan cara-cara hidup. Dengan adanya aturan dan cara hidup/ anggota dituntun untuk menjalani kehidupan yang serasi. Masyarakat diperkenalkan pada adanya baik-buruk, benar-salah dan adanya harapan-harapan hidup. Dengan aturan seperti itu orang akan mempunyai pijakan bersikap dan bertindak. Jika tindakan yang dilakukan memenuhi aturan yang telah digariskan, maka akan timbul perasaan puas dalam dirinya dalam menjalani kehidupan. Rasa bahagia akan juga dirasakan oleh anggota masyarakat jika dia mampu memenuhi persyaratan-persyaratan sosialnya.

Orang akan sangat bahagia jika mampu bertindak baik menurut aturan budayanya. Oleh karena itu, budaya merupakan sarana untuk memuaskan kebutuhan anggota masyarakatnya. Kebudayaan, menurut (Soemardjan, 2010) adalah semua hasil karya, rasa dan cipta masyarakat. Mengacu pendapat tersebut, maka karya masyarakat akan menghasilkan teknologi dan kebudayaan yang berwujud benda, misalnya rumah, makanan, senjata, pakaian dan sebagainya. Budaya nasional merupakan pedoman dasar bagi karyawan untuk memahami pekerjaan, dan pendekatan untuk melakukan pekerjaan serta harapan karyawan untuk diperlakukan.

Budaya nasional memiliki arti bahwa suatu cara bertindak tertentu lebih disukai karena dianggap cocok dengan nilai-nilai budaya daripada yang lain. Bila praktek manajemen. Tidak sesuai dengan budaya nasional yang telah dipercaya dan dianut, karyawan akan merasa tidak enak, tidak puas, tidak berkomitmen dan tidak menyukai. Karyawan akan merasa tidak suka atau terganggu bila diminta oleh manajemen untuk bertindak yang tidak sesuai dengan nilai-nilai budayanya. (Mas'ud, 2002)

Salah satu pendekatan yang paling banyak digunakan untuk menganalisis variasi kultur dibuat pada akhir tahun 1970-an oleh Geert Hofstede. Ia menyurvei lebih dari 116.000 karyawan IBM di 40 negara mengenai nilai mereka terkait dengan pekerjaan. Ia menemukan bahwa manajer dan karyawan memiliki 5 dimensi nilai kultur sosial yang berbeda-beda. Kelima dimensi tersebut disebutkan dan didefinisikan sebagai berikut:

- Jarak Kekuasaan (*power distance*). Tingkatan dimana individu dalam suatu negara setuju bahwa kekuatan dalam institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak sama. Peringkat tinggi jarak dan kekuasaan berarti bahwa ketidaksamaan kekuatan dan kekayaan yang besar dalam toleransi dalam kultur tersebut. Kultur-kultur seperti ini cenderung mengikuti sistem kelas atau kasta yang tidak mendukung mobilitas warga negaranya ke atas. Peringkat jarak dan kekuasaan yang rendah menunjukkan bahwa kultur tersebut tidak mendukung perbedaan antara kekuatan dan kekayaan. Masyarakat ini menekankan persamaan dan peluang.

- Individualisme (*individualism*) versus kolektivisme (*collectivism*). Individualism adalah tingkatan dimana individu lebih suka bertindak sebagai individu daripada sebagai anggota suatu kelompok dan menjunjung tinggi hak-hak individual. Kolektivisme menekankan kerangka sosial yang kuat di mana individu mengharap individu lain dalam kelompok mereka untuk menjaga dan melindungi mereka.
- Maskulinitas (*masculinity*) versus feminitas (*femininity*). Tingkatan di mana kultur lebih menyukai peran-peran maskulin tradisional seperti pencapaian, kekuatan, dan pengendalian versus kultur yang memandang pria dan wanita memiliki kedudukan yang sejajar. Penilaian maskulinitas yang tertinggi menunjukkan bahwa terdapat peran yang terpisah untuk pria dan wanita, dengan pria yang mendominasi masyarakat. Penilaian feminitas yang tinggi berarti bahwa terdapat sedikit perbedaan antara pria dan wanita. Dalam hal ini, tingkat feminitas yang tinggi tidak berarti bahwa kultur tersebut menekankan peran wanita, justru menekankan persamaan antara kaum pria dan wanita. Dalam kultur seperti ini, wanita diperlakukan sama dengan pria dalam segala aspek kehidupan masyarakat.
- Penghindaran Ketidakpastian (*uncertainty avoidance*). Tingkatan di mana individu dalam suatu negara lebih memilih situasi tidak terstruktur. Dalam kultur di mana tingkat penghindaran ketidakpastian tinggi, individu memiliki tingkat kekhawatiran yang juga tinggi mengenai ketidakpastian dan juga ambiguitas. Kultur semacam ini

cenderung menekankan pada hukum, peraturan, dan kendali yang didesain untuk mengurangi ketidakpastian rendah, individu tidak begitu cemas akan ambiguitas dan ketidakpastian serta memiliki toleransi yang lebih besar terhadap keragaman opini. Kultur seperti ini tidak begitu terorientasi pada peraturan, mengambil lebih banyak risiko, dan lebih siap menerima perubahan.

- Orientasi jangka panjang (*longterm orientation*) versus orientasi jangka pendek (*shortterm orientation*). Ini merupakan poin terbarunya dalam tipologi Hofstede. Poin ini berfokus pada tingkat ketaatan jangka panjang masyarakat terhadap nilai-nilai tradisional. Individu dalam kultur orientasi jangka panjang melihat ke masa depan dan menghargai penghematan, ketekunan, dan tradisi. Sementara itu, individu dalam kultur orientasi jangka pendek menghargai masa kini; perubahan diterima dengan lebih siap dengan komitmen tidak mewakili halangan-halangan menuju perubahan.

Seorang ilmuwan, peneliti adalah manusia. Dia memiliki kepercayaan, dan interest (kepentingan) berdasarkan nilai-nilai yang dianutnya. Selanjutnya, kepercayaan, dan kepentingan, dan nilai-nilai tersebut menjadi dasar bagi cara pandang (cara berfikir) atau sering disebut dengan paradigma). Ketika dia melakukan penelitian dan menemukan kesimpulan-kesimpulan sesuai dengan risetnya. Kesimpulan, tersebut dianggap benar sesuai dengan metode penelitian yang digunakan. Metode penelitian dibuat berdasarkan paradigma yang dia miliki. (Mas'ud, 2002).

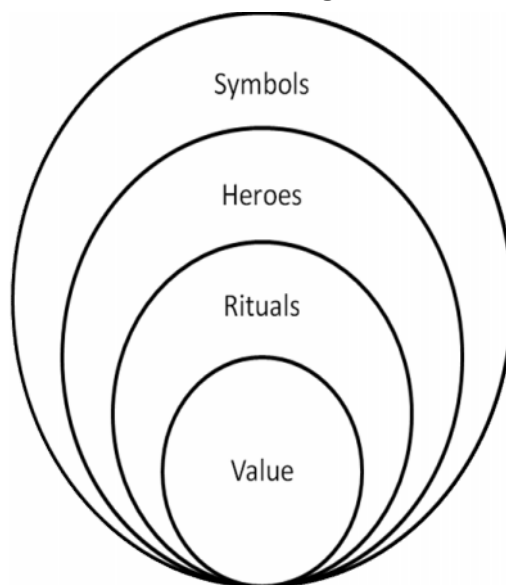
Budaya merupakan sesuatu yang seharusnya dipelajari dan bukan untuk diwariskan (Hofstede, 2005). Nilai yang mendalam akan mewakili perasaan yang luas mengenai kebaikan dan kejahatan, keindahan dan kejelekan, rasional dan irrasional. Praktek yang diperkenalkan biasanya melalui manusia, misalnya kebiasaan kolektif disajikan dalam sesuatu yang terlihat seperti pakaian, bahasa, dan jargon, simbol status, kriteria promosi, tata cara pertemuan, gaya komunikasi, dan banyak lagi. Nilai-nilai dan praktek baik milik perangkat lunak suatu budaya, ada juga hardware dalam bentuk bangunan, peralatan kantor, dan jenis kendaraan yang mencerminkan karakteristik budaya.

Budaya nasional memiliki komposisi tingkat nilai lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat prakteknya, sedangkan budaya organisasi memiliki tingkat praktek yang lebih beragam dibandingkan tingkat nilainya. Budaya nasional adalah program yang pertama yang tertanam kedalam diri kita, nilai merupakan komponen terdalam dari program tersebut. Pada saat kita dewasa biasanya nilai-nilai sudah tertanam dengan baik sehingga sulit berubah. Budaya kerja biasanya didapatkan disekolah ketika kita remaja, sedangkan budaya organisasi didapatkan pada tahap akhir setelah kita menjadi karyawan dari sebuah perusahaan, biasanya pada saat dewasa. Dalam proses pembelajaran, nilai dikembangkan lebih awal untuk memainkan peran dalam proses penyeleksian dan nilai apa saja yang diterapkan (Frits, 2002). Menurut (Hofstede, 2005) budaya dapat diterapkan dalam beberapa cara yaitu:

- a. *Symbols* merupakan kata-kata, gambar, gerak tubuh atau objek yang membawa arti tertentu, hanya diakui oleh mereka yang berbagi budaya.

Kata-kata dalam bahasa atau jargon termasuk dalam kategori ini. Simbol dimasukkan ke dalam lapisan, terluar dangkal.

Gambar 2.1
The Onion Diagram



Sumber : Frits. "Culture Determinant of Bussines Succes: Theoritical and Pratical Analysis", *Jurnal Prasetya Mulya*, 2002.

b. *Heroes*, mengacu pada manusia, kematian, kenyataan atau imajiner, memiliki karakter yang mulia dan sangat dipuji dalam suatu budaya dan dengan demikian menjadi teladan dalam budaya tersebut.

- c. *Rituals* adalah kegiatan kolektif secara teknis berlebihan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, tetapi yang dalam suatu budaya, dianggap sebagai sosial penting misalnya tata cara berbicara dan menghormati orang lain.
- d. *Value* mengacu pada manifestasi terdalam, atau inti dari budaya. Nilai adalah kecenderungan yang luas untuk memilih negara tertentu melebihi kecenderungannya dengan negara lain. Mereka adalah hal pertama anak-anak belajar tanpa disadari.

Dalam keanekaragaman budaya terjadi perbedaan karakter, nilai hidup, dll, sehingga mengelola perbedaan merupakan hal penting dalam berhubungan dengan pihak lain. Mengelola perbedaan berarti memungkinkan semua karyawan untuk mewujudkan potensi-potensinya secara maksimum. Hal itu menitikberatkan kepada perubahan budaya dan infrastruktur organisasi sedemikian rupa sehingga karyawan dapat memberikan hasil produktivitas karyawan yang maksimal. Dasar pemikiran rasional untuk mengelola perbedaan terletak pada hasil legal, sosial, dan moral. Secara sederhana, alasan utama untuk mengelola perbedaan adalah kemampuan untuk membangun dan memelihara usaha dalam lingkungan yang kompetitif. Hal ini menjelaskan bahwa pentingnya perusahaan untuk mengelola perbedaan dengan pertama kali meninjau ulang trend demografi yang menimbulkan adanya perbedaan diantara tenaga kerja. (Robert, 2005)

2.1.2 Budaya Nasional

Sistem bangsa telah diperkenalkan diseluruh dunia pada pertengahan abad ke duapuluh, diikuti dengan sistem kolonial yang telah dikembangkan tiga abad sebelumnya. Dalam periode kolonial, kemajuan teknologi negara-negara Eropa Barat yang hanya disebarkan pada negara-negara mereka saja, sehingga mereka membagi seluruh teritorial wilayah didunia yang tidak memiliki kekuatan politik. Batas wilayah antara sebelum kolonial dan sesudah kolonial ditentukan oleh para penguasa kolonial dibanding dengan penduduk setempat. Oleh karena itu, bangsa tidak dapat disamakan dengan masyarakat

historis. Bentuk-bentuk asli yang telah dikembangkan organisasi sosial, sebenarnya merupakan konsep kebudayaan umum yang berlaku untuk seluruh masyarakat, dan bukan untuk bangsa. Namun, banyak negara yang keutuhan historisnya dikembangkan bahkan bila dalam negara tersebut terdiri-dari kelompok yang berbeda, mereka akan menjadi kelompok minoritas yang kurang terintergrasi.

Dalam bangsa yang telah ada selama beberapa waktu ada kekuatan yang kuat terhadap integrasi secara berkelanjutan. Hal ini bisa dalam bentuk bahasa nasional yang dominan, media massa umum, sistem pendidikan nasional, tentara nasional, sistem politik nasional, representasi nasional di acara olahraga dengan simbolis yang kuat dan emosional.

2.1.2.1 Subkultur Budaya

Pada penelitian Analisis Pengaruh Budaya Nasional, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya terhadap Kompetensi Negosiasi Berbasis PSA (*Problem Solving Approach*) ini responden mewakili mewakili subkultur Kota Semarang yaitu Jawa Tengah serta Budaya-budaya lain yang saling mengisi satu sama lain.

2.1.2.1.1 Budaya Jawa Tengah

Kebudayaan Jawa mengandung unsur-unsur yang memiliki kesamaan dengan kebudayaan daerah lain di Indonesia, bahkan terdapat unsure-unsur *universal*-nya. Penjabaran rumusan tersebut meliputi banyak unsur, seperti

adat-istiadat, sopan santun, kaidah pergaulan, kesusastaan, kesenian, keindahan (estetika), mistik, falsafah dan apapun yang termasuk unsur kebudayaan pada umumnya.

Bahasa merupakan bagian dari kebudayaan, di Jawa Tengah bahasa Jawa sebagai semangat untuk melestarikan kebudayaan. Semua kalangan yang menggunakan bahasa Jawa mempunyai kepentingan agar sedikitnya bahasa Jawa tetap berperan dalam kehidupan Jawa. Banyaknya tingkatan dalam bahasa Jawa yang memiliki hakikatnya tersendiri, telah membuat bahasa yang merupakan bagian dari kabudayaan yang lengkap.

Penggunaan bahasa Jawa harus diterapkan dengan tepat, karena banyak sekali hal yang perlu diperhatikan ketika menggunakannya. Seperti kepada siapa seorang berkomunikasi dan dalam acara apa bahasa tersebut digunakan. Kebudayaan jawa mengutamakan keseimbangan, keselarasan, keserasian, menjadi semua unsur (hidup dengan yang mati, alam dengan makhluk hidup) harus hidup harmonis dan berdambingan (Denys, 2005)

2.1.2.2 *High Context* dan *Low Context* pada Budaya Nasional

Tata cara berkomunikasi yang berjalan di berbagai budaya merupakan isu yang penting untuk memiliki relevansi khusus dalam hal negosiasi. (Hall, 1976) mencatat perbedaan dalam ekspresi verbal dan non verbal dalam budaya dan berbicara mengenai sejauh mana komunikasi yang terbentuk dari kata-kata dalam konteks dimana orang tersebut bicara melalui kata-kata tersebut. Pengkategorian ini dibagi dalam dua bentuk *high context* dan *low context*

dalam suatu kerangka kerja yang menjanjikan untuk menguji pengaruh budaya negosiasi yang sering dilakukan dalam penelitian empiris lintas budaya, terutama dalam interaksi antara penjual dan pembeli dan proses negosiasi. Perbedaan antara budaya *high context* dan *low context* terletak dalam jumlah informasi yang diutarakan seorang individu yang diungkapkan dalam komunikasi yang tepat dan akurat.

Dalam budaya *high context*, komunikasi sangat bergantung pada orang dan situasi. Informasi dibagi diantara orang-orang dan beberapa orang memiliki akses secara khusus dibandingkan dengan orang lain. Banyak hal yang seharusnya dikomunikasikan tetapi tidak dikatakan. Dapat membaca tanda-tanda non verbal dan bahasa tubuh merupakan hal yang krusial. Ambiguitas dan kepekaan adalah hal yang sangat dinilai dan diharapkan. Maka kita tidak seharusnya langsung berkata secara langsung karena akan menciptakan rasa malu dan ketidaknyamanan.

Dalam budaya *low context*, komunikasi merupakan sesuatu hal yang harus dilakukan secara jelas dan langsung tepat sasaran. Setiap orang harus memahami pesan dan memiliki akses yang sama terhadap informasi. (Susan C. Scheineider and Jean-Louis Barsoux, 1997)

Sangatlah jelas bahwa dari komunikasi memiliki hal yang berdampak sangat berbeda pada negosiator. Negosiator yang berlatar belakang sama maka akan selaras dengan rekan-rekan mereka. Bila kita melihat konteks “bahasa”, kita sering mengasumsikan bahwa bila seseorang mempelajari bahasa negara lain maka orang itu akan memahami apa yang sedang terjadi dan bagaimana

mengambil tindakan. Tetapi seperti yang kita ketahui bahwa perjalanan lintas budaya, bahasa yang tertanam pada sebuah negara merupakan konteks yang lebih luas, dimana terdapat isyarat non verbal, nada suara, bahasa tubuh dan sinyal lain yang mengisyaratkan makna dari apa yang dikatakan.

2.1.3 Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya

Kompetensi komunikasi lintas budaya dibutuhkan ketika hidup dengan orang yang beranekaragam agar dapat hidup berarti dan lebih produktif. Kompetensi komunikasi antar budaya meningkatkan karakter berkomunikasi dalam konteks nilai dan juga kemampuan dalam meng*eneralisasikan* dan reaksi terhadap pesan yang datang dari budaya yang berbeda. Kompetensi ini dapat ditransferkan dan diaplikasikan tidak hanya pada satu budaya (Beamer, 1992).

Kompetensi komunikasi lintas budaya merupakan hal yang penting dalam hal negosiasi antar budaya. Karakter individual akan didistribusikan kepada lingkungannya secara kognitif, fleksibilitas, dan toleransi terhadap ambiguitas, kesensitifan terhadap budaya, dan kompetensi akulturasi (Zakaria, 2000)

Hal-hal yang mempengaruhi negosiasi lintas budaya meningkatkan kemampuan untuk menganalisis perilaku komunikasi dalam konteks nilai-nilai serta kemampuan untuk menganalisis perilaku komunikasi dalam konteks nilai-nilai serta kemampuan untuk menghasilkan dan bereaksi terhadap pesan komunikasi seolah-olah negosiator tersebut berasal dari budaya lawan

bicaranya. Oleh karena itu kompetensi komunikasi lintas budaya merupakan hal yang penting. (Chairsakeo dan Mark, 2004)

2.1.3.1 Kompetensi Budaya

Definisi yang umum dari kompetensi merupakan suatu hal yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu (Hunt dan Wallace, 1997). Namun ketika membahas kompetensi antar budaya dan keterampilan, merupakan hal yang dibutuhkan dalam bisnis internasional.

Kompetensi antar budaya sangat penting bagi individu yang bekerja dalam tim yang memiliki budaya beragam, sehingga memungkinkan anggota kelompok untuk berkomunikasi dengan lebih efektif satu sama lain mengenai perbedaan mereka, dan untuk mengevaluasi lebih akurat bagaimana perilaku mereka sendiri adalah proses mempengaruhi kelompok, dan untuk bereaksi secara lebih realistis dan tidak menghakimi adanya perbedaan dengan asumsi pribadi.

2.1.3.2 Pemasaran dengan Orientasi Budaya

Pandangan orientasi pasar yang berpusat pada seperangkat keyakinan yang menempatkan kepentingan pelanggan sebagai hal utama. Secara keseluruhan, dampak adanya consensus umum bahwa kunci perbedaan antara budaya pemasaran dan budaya yang berorientasi pada pasar merupakan luasnya dominasi pada budaya pemasaran yang dibutuhkan pada perusahaan yang berorientasi pada pasar. Para tenaga penjual melihat bahwa budaya yang

berorientasi pada pasar tidak sepenuhnya sejalan dengan pada “budaya organisasi”. Oleh karena itu banyak pendapat yang menyatakan bahwa teori pemasaran memanfaatkan konseptualisasi kebudayaan yang berasal dari teori budaya organisasi pada saat ini menolak hal tersebut.

Secara keseluruhan bila kita mengabaikan pengecualian masuknya nilai-nilai bersama, banyak definisi dan konseptualisasi budaya yang digunakan oleh peneliti pemasaran yang tidak konsisten dengan dasar literatur dan teori yang sebelumnya digunakan. Masuknya sejumlah frase junci dalam definisi tersebut membutuhkan penjelasan lebih lanjut. Pertama definisi yang mencakup komponen budaya (orientasi, sikap, dan tindakan). Kedua, “dinamis” menyimpulkan adanya proses yang menghubungkan komponen. Ketiga, “segmen” menyiratkan pluralism budaya. Pada akhirnya karena budaya yang berorientasi pasar seharusnya pada cakupan yang luas dan dominan sehingga menyiratkan bahwa subkultur berorientasi pasar harus mendominasi subkultur alternatif

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, merupakan halikat sebuah budaya organisasi.

Penelitian mengenai budaya organisasi berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasi mereka, apakah mendorong kerja tim? Apakah menghargai inovasi? Apakah menekan inisiatif? Sebaliknya, kepuasan kerja berusaha mengukur respon afektif terhadap lingkungan kerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana karyawan memerasakan ekspektasi organisasi, praktik-praktik imbalan dan sebagainya. Meskipun kedua istilah itu tidak disangsikan lagi memiliki karakteristik yang tumpang tindih, harus dikatakan bahwa istilah budaya organisasi bersikap deskriptif, sementara kepuasan kerja bersifat evaluatif. (Robert, 2005).

2.1.4.1 Budaya Birokrasi vs Budaya Mendukung

Pada waktu revolusi industri para pengamat berusaha untuk memahami bagaimana kerja industri berubah untuk mengidentifikasi proses sejarah bagaimana pekerjaan yang terbaik dapat tercipta. Oleh karena itu birokratisasi pekerjaan merupakan hal yang patut diperhitungkan. Banyak fitur yang mendefinisikan hal tersebut sebagai pekerjaan baik, stabil, promosi internal, dan interpersonal, prosedur aturan yang terikat merupakan karakteristik organisasi birokrasi.

Pada era modern saat ini, teori mengenai birokrasi merupakan ciri bahwa karyawan merupakan investasi dan hasil secara otomatis dari karakteristik prosedur perusahaan yang besar, tetapi ketika jarak diantara poin keputusan dan operasional meningkat maka koordinasi sangat dibutuhkan dalam

menjalankan perusahaan. Evolusi mengenai proses birokrasi mempengaruhi pandangan bahwa peraturan yang penuh dengan perhitungan dan mekanisme karir dapat dikontrol di tempat yang berbeda. Dari perspektif tersebut, birokrasi dapat dikatakan birokrasi bukan merupakan hal yang netral, tetapi birokrasi merupakan hal rasional yang dibentuk untuk melayani karyawan.

Budaya yang mendukung menunjukkan adanya pemberdayaan, inovatif, korporasi, dan kondisi yang adaptif. Anggota mengenali, menerima, dan mempromosikan sebuah kewajiban dan adanya saling keterkaitan yang melebihi antara pekerja dengan gaji. Sistem kontrol manajerial didasarkan pada proses sosialisasi, keterkaitan, dan internalisasi norma-norma yang mengarah pada komitmen timbal balik yang didasarkan pada kepentingan bersama. Tingginya keinginan untuk mempromosikan tujuan jangka panjang berdasarkan timbal balik yang diterima. Tingginya tekanan untuk berusaha menyesuaikan diri dengan anggota lain, rasa bangga, keselarasan tujuan, dan identifikasi

2.1.5 Kompetensi Negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*)

Pada jenis negosiasi pemecahan masalah, tujuan negosiator adalah untuk mengakomodasi kebutuhan mitra mereka dan sebagai preferensi dengan menyesuaikan perilaku dari diri negosiator itu sendiri melalui korporasi, kebutuhan fokus, dan orientasi bertukar informasi. *Win win solution* dihasilkan untuk memecahkan masalah bagi kedua belah pihak. Menggunakan strategi ini dapat menyebabkan keuntungan bersama. Untuk mencapai negosiasi ini adalah

dengan mencari informasi pada dari mitra negosiator mereka dan kebutuhan persyaratan sebelum kesepakatan akhir.

Negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*) sebagaimana dibahas dalam banyak literatur merupakan sebuah perilaku. Negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*) ini timbul dan dipilih oleh para negosiator. Negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*) memberikan keuntungan pada hasil hubungan yang kondusif jangka panjang dengan pihak lain. Walaupun negosiator memiliki karakteristik pribadi dalam dirinya tetapi ketika negosiator itu menjual maka ia akan menjadi agen representatif bagi perusahaan.

Baru-baru ini para peneliti telah membedakan PSO (*Problem Solving Oriented*) dengan PSA (*Problem Solving Approach*). Bila PSA (*Problem Solving Approach*) menggunakan varietas secara label sedangkan PSO lebih pada penawaran secara strategis. PSO (*Problem Solving Oriented*) pada konsep ini mengarah pada kecenderungan untuk menggunakan pertukaran informasi pada korporasi secara terintegrasi dan perlu adanya fokus perilaku. Sehingga dapat dikatakan bahwa kecenderungan menuju gaya negosiasi PSO (*Problem Solving Oriented*) pada tingkat kognitif sedangkan PSA (*Problem Solving Approach*) pada prakteknya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian		Hasil Penelitian
		Independen	Dependen	
Chairsrakeo dan Mark Speece	<i>Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: a qualitative research approach</i>	1. Budaya Nasional 2. Kompetensi Komunikasi Antar Budaya 3. Budaya Organisasi	1. Negosiasi berbasis PSA (<i>Problem Solving Approach</i>)	1. Budaya nasional berpengaruh positif terhadap negosiasi berbasis PSA (<i>Problem Solving Approach</i>). 2. Kompetensi komunikasi antar budaya berpengaruh positif terhadap negosiasi berbasis PSA (<i>Problem Solving Approach</i>). 3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap negosiasi berbasis PSA (<i>Problem Solving Approach</i>)
Tak Wing Yiu, Chung Wai Keung, dan Kit Ling Wong (2011)	<i>Application of Equity Sensitivity Theory to Problem-Solving Approaches in Construction Dispute Negotiation</i>	1. PSA	1. Negosiasi	1. Adanya kesensitifan para negosiator untuk menggunakan PSA dalam proses negosiasi
Rachel K. Kim	<i>Intercultural Communication</i>	1. Pelatihan formal 2. Kompetensi	1. Cara Mengajar	1. Pelatihan formal berpengaruh

(2004)	<i>Competence Initial Application to Instructors Communication as a Basis to Asses Multicultural Teacher Education Program</i>	Komunikasi antar Budaya 3. Latar Belakang Demografis		positif terhadap cara mengajar 2. Kompetensi komunikasi antar budaya berpengaruh positif terhadap cara mengajar 3. Latar belakang demografis berpengaruh positif terhadap cara mengajar
Hyunjoo Park dan Mandy Sha (2009)	<i>Cognitive Testing in High and Low Context Culture</i>	1. Budaya Nasional (<i>High Context</i> dan <i>Low Context</i>)	1. Bahasa dalam kuesioner	1. Budaya nasional mempengaruhi gaya berbahasa seseorang terutama dalam tata bahasa kuesioner
Enrique Claver, Juan Llopis, Gasco, Hipolito Molina, dan Fransisco J. Conca (1999)	<i>Public Administration From bureausraic culture to citizen-oriented culture</i>	1. Budaya Birokrasi 2. Budaya Mendukung Organisasi	1. Kinerja Administrasi Publik	1. Adanya perubahan manajemen dari budaya organisasi yang birokratik menjadi budaya birokrasi yang mendukung memengaruhi kinerja administrasi publik

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara budaya nasional terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*)

Kebanyakan dari tenaga penjual berpendapat bahwa pada kedua budaya yaitu *high context* dan *low context* menekankan pada kebutuhan untuk perkembangan hubungan dengan pembeli (Sunanta, 2004). Pada perkembangan lebih lanjut, strategi negosiasi harus dengan ketulusan dari seorang penjual dan berorientasi pada pelanggan untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Maka banyak tenaga penjual yang percaya bahwa kuatnya budaya nasional akan mempengaruhi strategi penawaran khususnya pada pola psikologi antara para negosiator.

Jadi, hubungan antar variabel budaya organisasi dengan kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*) adalah:

H1: Budaya nasional berpengaruh positif terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*).

2.3.2 Hubungan antara budaya organisasi dengan kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*)

Studi Pemasaran melihat budaya organisasi sebagai indikator orientasi pelanggan atau penggunaan PSA (*Problem Solving Approach*) dalam hubungan antara pembeli-penjual berkembang (William dan Attaway, 1996 dalam Sunanta dan Mark, 2004). Organisasi birokrasi yang kurang efektif dan kurang

beradaptasi, tidak efisien dalam organisasi tersebut, dan mengakibatkan penjual menjadi agak terhambat dalam orientasi pelanggan.

Budaya organisasi mempengaruhi kegiatan anggota melalui kegiatan anggota organisasi, kebijakan struktur, dan tujuan yang dirasakan oleh anggota (Calantone et al 1998; Sweeney dan Hardker, 1994 dalam Sunanta, 2004). Oleh karena itu budaya birokrasi dan budaya mendukung berdampak langsung pada pola perilaku negosiasi.

Jadi, hubungan antar variabel budaya organisasi dengan kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*) adalah:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*).

2.3.3 Hubungan antara kompetensi komunikasi lintas budaya terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*)

Hubungan antara karakteristik individu kompetensi komunikasi antar budaya dan gaya bernegosiasi terjadi pada saat wawancara yaitu mengeksplorasi secara kualitatif dimana karakteristik dari tenaga penjual yang memiliki kemampuan yang bagus berhubungan dengan latarbelakang orang yang berbeda (Santana, 2004). Banyak tenaga penjual yang berpendapat bahwa kemampuan berbahasa mengindikasikan bahwa orang tersebut merupakan tenaga penjual yang sukses.

Kedua budaya baik *high culture* dan *low culture* menunjukkan kualitas keberhasilan dari tenaga penjual tidak hanya dilihat dari aspek bahasa tetapi

yang lebih penting adalah karakteristik (Santana, 2004). Tenaga penjual juga harus menunjukkan budaya yang baik seperti berpandangan luas, sabar, mudah berdiskusi, menghormati, antusias, memiliki keinginan untuk belajar, fleksibel dalam berkomunikasi dan memiliki latar belakang pengalaman bekerja dengan orang yang berbeda budaya.

Jadi, hubungan antar variabel kompetensi komunikasi antar budaya dengan kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*) adalah:

H3: Kompetensi komunikasi lintas budaya karyawan berpengaruh positif terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*).

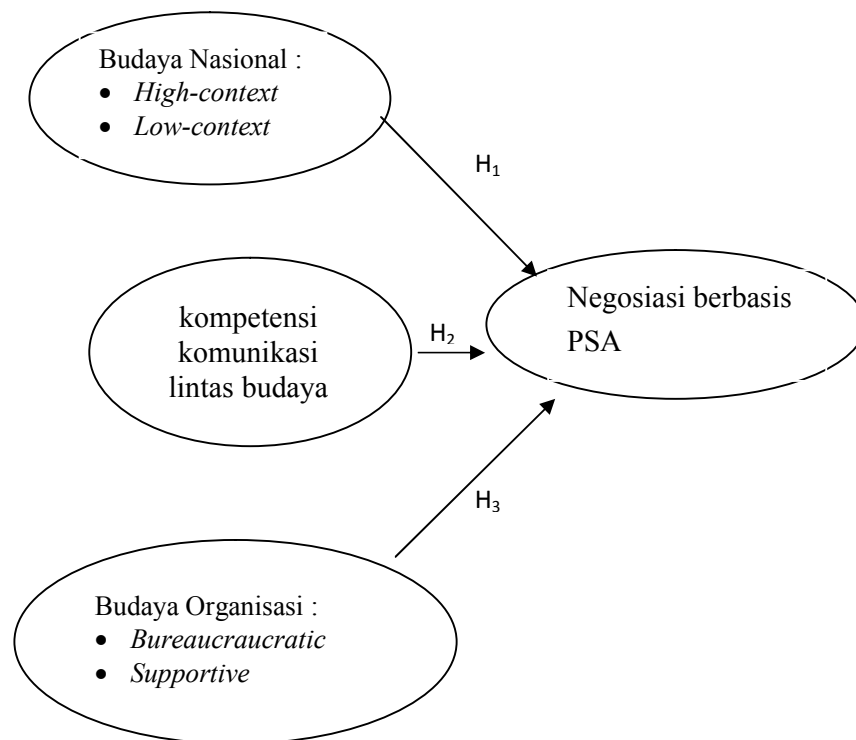
2.4 Kerangka Pemikiran

Diyakini banyak pihak bahwa organisasi masa depan menghadapi perubahan-perubahan yang akan mempengaruhi kehidupan berorganisasi, misalnya saja tenaga penjual yang harus beradaptasi dengan latar belakang pelanggan yang semakin beranekaragam. Tenaga penjual atau negosiator adalah orang yang berhadapan langsung dengan pelanggan.

Negosiator diharapkan mampu menjadi representatif perusahaan ketika berunding dengan pihak lain, selain itu gaya penjual negosiasi dipengaruhi oleh budaya dan kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya dari lingkungan yang khusus dan pelanggan yang khusus pula. Budaya disini memiliki tiga tingkat yang berbeda, nasional, organisasi, dan penjualan pengaruh individu.

Bila sumber daya manusia efektif maka secara tidak langsung dapat mengantarkan organisasi pada tujuannya.

Gambar 2.2
Model Penelitian



2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan awal kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat sebelum dilakukan penelitian dan harus dilakukan melalui penelitian. Dugaan tersebut diperkuat melalui teori/ jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu.

Hipotesis dalam penelitian Analisis Pengaruh Budaya Nasional, Budaya Organisasi, Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*) adalah sebagai berikut:

H₁ : Budaya nasional karyawan berpengaruh positif terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*)

H₂: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*).

H₃ : Kompetensi komunikasi lintas budaya karyawan berpengaruh positif terhadap kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dari jenis penelitian yang digunakan dengan metode penelitian eksplanatori yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2007), yaitu bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati terhadap kepuasan konsumen pada agen PT. Prudential Semarang.

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yang diperoleh di lapangan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang dipersiapkan.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden seperti: Nama, Umur, Jenis Kelamin, Pendidikan Terakhir, dan Pekerjaan. Bagian kedua menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Berikut penjelasannya:

1. Variabel dependen (*dependent variable*), merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel lain (variabel

bebas). Juga sering disebut dengan variabel terikat, variabel respon atau endogen. Variabel ini sering dilambangkan dengan Y. Dalam konteks penelitian ini adalah kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*).

2. Variable independen (*independent variable*), variabel independen adalah variabel yang menjadi sebab atau berubahnya suatu variabel lain (variabel dependen). Juga sering disebut dengan variabel bebas, prediktor, stimulus eksogen atau antecedent. Variabel ini juga ada yang dinamakan dengan variabel pendorong dan variabel masukan. Sering dilambangkan dengan X. Dalam konteks penelitian ini sebagai variabel independen adalah Budaya Nasional, budaya organisasi, dan kompetensi komunikasi lintas budaya

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh element yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti (Ferdinand, 2006). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah agen PT Prudential yang berada di kota Semarang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2002). Sampel diambil berdasarkan *random*

sampling (probability sampling), dengan teknik *random sampling*. Besarnya populasi tidak memungkinkan peneliti untuk meneliti keseluruhan populasi. Maka untuk memudahkan penelitian, peneliti biasanya mengambil sampel dari populasi untuk melakukan analisa dilakukan berdasarkan dari hasil pernyataan responden pada masing-masing pertanyaan di setiap variabel.

PT Prudential Semarang memiliki 2 agensi, dengan jumlah keseluruhan karyawan berjumlah 92 karyawan. Besarnya sampel yang diambil untuk analisis berdasarkan rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{92}{1 + 92(0.05)^2}$$

$$n = 74,79 \approx 75 \text{ responden}$$

Sebagian besar responden yang diambil berasal dari tenaga penjual yang sering melakukan negosiasi terhadap pelanggan PT. Prudential. Menurut Husein Umar (1996), analisa dilakukan dengan menggunakan nilai indeks yaitu dengan menentukan nilai besarnya kelas sebagai berikut :

Nilai maksimum : 5

Nilai minimum : 1

Rentang skala : 1-5

Kategori:

1. 1.0 – 1.80 = sangat rendah/ sangat buruk
2. 1.81 – 2.60 = rendah/ buruk
3. 2.61 – 3.40 = sedang/ cukup
4. 3.41 – 4.20 = baik/ tinggi
5. 4.21 – 5.00 = sangat baik/ sangat tinggi

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data adalah segala sesuatu yang diketahui atau dianggap mempunyai sifat bisa memberikan gambaran tentang suatu keadaan atau persoalan (Supranto, 2001). Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui survey lapangan dengan memberikan kuesioner kepada responden yang menjadi sampel. Data ini kemudian akan diolah untuk menjawab pertanyaan penelitian.

a) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai literatur, majalah, dan artikel-artikel dari berbagai sumber.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Terdapat dua cara untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian yaitu sebagai berikut:

a. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari hasil penelitian, jurnal, literatur, majalah, artikel-artikel dari berbagai sumber, dan penelusuran pustaka yang berkaitan dengan topik penelitian.

b. Pengumpulan Data primer

Pengumpulan data primer dilakukan menggunakan survey langsung di lapangan, dengan teknik-teknik sebagai berikut:

- Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan pengamatan langsung secara sistematis mengenai apa yang sebenarnya terjadi di lapangan

- Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada responden, sehingga peneliti dapat memperoleh informasi yang berguna untuk penelitian.

- Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti mengetahui dengan pasti variabel yang diukur dan

tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner.

3.5 Metode Analisis Data

Sebelum melakukan analisis data, maka perlu dilakukan tahap-tahap teknik pengolahan data sebagai berikut:

1. *Editing*

Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperoleh terhadap data penelitian untuk memudahkan proses pemberian kode dan pemrosesan data dengan teknik statistik.

2. *Coding*

Coding merupakan kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang sama. Tujuannya adalah menyederhanakan jawaban.

3. *Scoring*

Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian, yaitu:

- a. Skor 5 diberikan untuk jawaban sangat setuju
- b. Skor 4 diberikan untuk jawaban setuju
- c. Skor 3 diberikan untuk jawaban netral
- d. Skor 2 diberikan untuk jawaban tidak setuju

e. Skor 1 diberikan untuk jawaban sangat tidak setuju

4. *Tabulating*

Tabulating yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Setelah proses *tabulating* selesai dilakukan, kemudian diolah dengan program komputer SPSS 17. Adapun tahap-tahap analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut.

Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Hipotesis yang diajukan adalah:

Ho : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Ha : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk tingkat signifikansi 5 persen dari *degree of freedom* (df) = n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pertanyaan atau indikator

tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005).

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005).

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel

bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat (Ghozali, 2005).
- Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Apabila antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas (Ghozali, 2005).
- Multikolinearitas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2005).

Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di *studentized*.

Dasar analisisnya adalah:

- Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (Ghozali, 2005). Pada prinsipnya normalitas

dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah (Ghozali, 2005):

- Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: budaya nasional (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kompetensi komunikasi lintas budaya (X_3) terhadap variabel terikatnya yaitu kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*) (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005):

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y = Variabel dependen kompetensi negosiasi berbasis PSA
(*Problem Solving Approach*)

a = Konstanta

b_1, b_2, b_3 = Koefisien garis regresi

X_1, X_2, X_3 = Variabel independen (budaya nasional, budaya organisasi ,
dan kompetensi komunikasi lintas budaya)
 e = *error* / variabel pengganggu

3.5.5 Pengujian Hipotesis

1. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

H_0 : Variabel-variabel bebas yaitu budaya nasional, budaya organisasi , dan kompetensi komunikasi lintas budaya tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*)

H_a : Variabel-variabel bebas yaitu budaya nasional, budaya organisasi , dan kompetensi komunikasi antar budaya mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*).

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

2. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (budaya nasional, budaya organisasi, dan kompetensi komunikasi lintas budaya) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*)) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted* R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *Adjusted* R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model.

3. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X_1 , X_2 , dan X_3 (budaya nasional, budaya organisasi, dan kompetensi komunikasi lintas budaya) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*))

secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas (budaya nasional, budaya organisasi , dan kompetensi komunikasi antar budaya) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*)).

Ha : Variabel-variabel bebas (budaya nasional, budaya organisasi , dan kompetensi komunikasi lintas budaya) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kompetensi negosiasi berbasis PSA (*Problem Solving Approach*)).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.